

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

Bab tinjauan pustaka dan kerangka pikir ini secara berturut-turut dibahas mengenai teori dalam manajemen, kinerja pengawas madrasah, rekrutmen, pengawas madrasah, SDM pengawas dan kerangka pikir.

#### **2.1 Teori Manajemen Pendidikan**

##### **2.1.1 Teori Klasik**

Teori organisasi klasik menurut Lunenburg dan Ornstein (2000) dibedakan atas dua perspektif manajemen, yaitu manajemen ilmiah dan manajemen administratif. Teori organisasi klasik disebut juga teori administrasi (Gray, 1990:52) atau teori manajemen administratif. Salah seorang tokohnya bernama Fayol (1841-1925). Fayol terkenal sebagai Bapak Teori Ilmiah (Usman, 2009:25).

Fayol dilahirkan seorang ahli pertambangan dan berasal dari keluarga aristokratis di Prancis pada tahun 1841. Ia menjadi manajer utama di pabrik tambang dan metalurgi yang sangat terkenal di Eropa. Fayol yakin bahwa kesuksesannya merupakan keterampilan mengembangkan pengalaman dan introspeksi. Ia mengemukakan teori dan teknik administrasi untuk mengelola organisasi yang kompleks dalam bukunya yang terkenal dengan judul *Administration Industrielle et Generale* (1916). Lima tahun setelah menulis buku, ia meninggal dunia. Buku

tersebut selanjutnya diterbitkan dalam bahasa Inggris dengan judul *General and Industrial Management*. Fayol membagi operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yaitu 1) teknik, produksi dan manufacturing produk; 2) komersial, pembelian bahan baku dan penjualan produk; 3) keuangan, perolehan dan penggunaan modal; 4) keamanan, perlindungan karyawan dan kekayaan; 5) akuntansi, pelaporan dan neraca keuangan, pencatatan laba, serta pencatatan statistik; 6) manajerial dan teknik-teknik kepemimpinan. Selain itu, Fayol juga menyetengahkan empat belas prinsip administrasi yang sangat terkenal 1) Divisi kerja; 2) Otoritas; 3) Disiplin; 4) Kesatuan komando; 5) Kesatuan arahan; 6) Subordinat minat individu; 7) Penggajian; 8) Sentralisasi; 9) Rentang kendali; 10) Perintah; 11) Pemerataan; 12) Stabilitas personel; 13) Inisiatif; 14) Semangat tim. Prinsip-prinsip tersebut harus bersifat luwes.

Menurut Fayol, fungsi manajemen, yaitu Planning, Organization, Commanding, Coordinating, and Controlling yang disingkat POCCC. Teori ini memiliki keunggulan dalam mencapai efisiensi organisasi.

Dari pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa manajemen adalah berhubungan dengan sistem dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan orang-orang yang bekerja dan mempunyai perencanaan, pengembangan, pengelolaan, evaluasi kinerja, dan kompetensi yang baik.

### **2.1.2 Teori Modern**

Teori modern mempunyai pandangan bahwa organisasi itu terbuka dan kompleks. Analisis sistem, rancangan sistem dan manajemen memberi petunjuk dalam mengoperasionalkan pendekatan sistem merupakan tiga unsur pokok yang

berusaha mengenal esensi keterpaduan berbagai unsur dalam memecahkan masalah yang sifatnya kompleks, termasuk pendidikan. Salah satu tokoh teori modern ialah Alfred Korzybski (1993) (Usman, 2009:26).

Pendekatan ini didasarkan hal-hal yang bersifat situasional. Asumsi yang dipakai adalah bahwa orang itu berlainan dan berubah, baik kebutuhannya, reaksinya, tindakannya sesuai dengan lingkungan. Manajemen dipandang sebagai suatu sistem didasarkan pada asumsi bahwa organisasi merupakan sistem terbuka dan tujuan organisasi mempunyai kebergantungan.

Berdasar pada pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa manajemen memiliki makna sebagai suatu kegiatan administrasi yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia secara situasional secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

## **2.2 Teori Perilaku (Behavioral) dalam Manajemen Pendidikan**

### **2.2.1 Manajemen berdasarkan tujuan (MBO)**

Management by Objectives (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Tujuan adalah proses menentukan tujuan-tujuan strategik dalam sebuah organisasi sehingga manajemen dan pengelola setuju dengan tujuan-tujuan itu dan memahami apa yang perlu dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan strategik yang telah ditetapkan dan disetujui itu. Istilah Management By Objectives (MBO) pertama kali dipopulerkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 melalui bukunya yang berjudul: 'The Practice of Management' (Robbin, 2003:251).

Management by Process atau lebih populer dengan nama manajemen proses (Process Management) adalah aktivitas-aktivitas perencanaan, pemantauan, dan pengendalian kinerja proses. Istilah ini biasanya mengacu pada manajemen proses bisnis dan proses manufaktur. Manajemen proses merupakan aplikasi pengetahuan, keterampilan, alat, teknik dan sistem untuk mendefinisikan, memvisualisasikan, mengukur, mengendalikan, melaporkan dan memperbaiki proses dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan terus-menerus.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka manajemen berdasarkan tujuan (MBO) dan manajemen proses dapat digunakan secara saling melengkapi satu sama lain. Pertama kali kita menetapkan tujuan-tujuan strategik organisasi menggunakan konsep-konsep perencanaan strategik dan penyebarluasan tujuan-tujuan strategik itu ke seluruh organisasi. Dalam konteks ini pendekatan manajemen berdasarkan tujuan-tujuan (MBO) dapat diterapkan. Selanjutnya kita menerapkan manajemen proses (Process Management) untuk mengelola proses agar kinerja dari proses itu dapat mencapai target-target sesuai yang telah ditetapkan dalam tujuan-tujuan strategik organisasi itu.

### **2.2.2 Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)**

Teori McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan “ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai,

memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah (Robbin, 2003:216).

Berdasarkan pendapat McClelland tentang karakteristik orang yang berprestasi tinggi maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pengawas madrasah sangat dipengaruhi oleh kompetensi pengawas, tuntutan pekerjaan atau standar kerja yang jelas serta dukungan organisasi atau iklim organisasi yang mendukung.

### **2.3. Pengawas Madrasah**

Menurut Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 39 ayat (1) dinyatakan: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Begitu pula menurut PP No. 19 tahun 2005 pasal 39 ayat (1) dinyatakan: Pengawasan pada pendidikan formal dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan.

Pengawas madrasah menurut peraturan tersebut diperkuat dengan Peraturan Menteri Agama RI No. 2 tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas pendidikan Agama Islam pada sekolah. Ketentuan perundang-undangan di atas menunjukkan bahwa pengawas satuan pendidikan pada jalur madrasah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Robbins 1997). Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki (Wagner dan Hollenbeck dalam Mantja 2001).

Oleh karena itu mudah dipahami bahwa pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya (Mantja 2001). Berdasarkan konsep tersebut, maka proses perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih

dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan: pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standard dan tujuan yang jelas.

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu madrasah. Sahertian (2000:19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin (1990:284) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

### **2.3.1 Aktifitas Pengawas Madrasah**

Pengawas satuan pendidikan/madrasah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan

terhadap sejumlah madrasah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan (Pandong, A. 2003). Dalam satu kabupaten/kota, pengawas madrasah dikoordinasikan dan dipimpin oleh seorang koordinator pengawas (Korwas) madrasah/ satuan pendidikan (Muid, 2003).

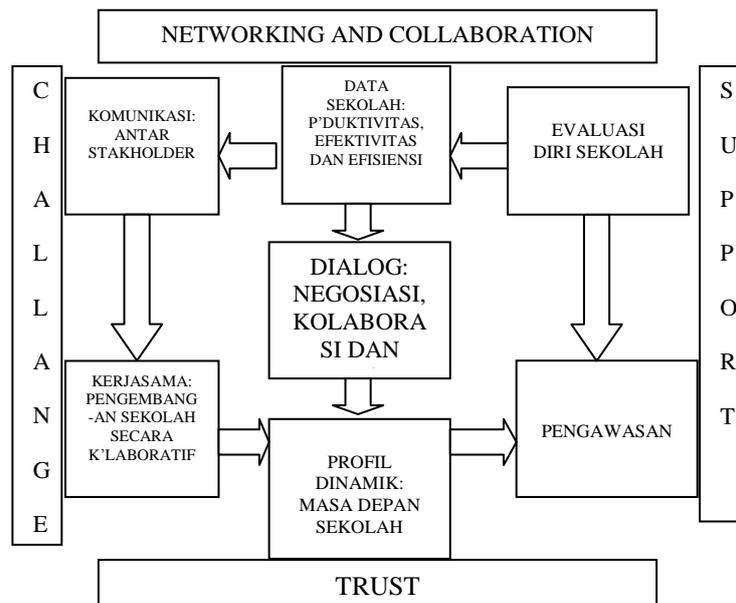
Aktivitas pengawas madrasah selanjutnya adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/madrasah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian itu dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan (Kepmendikbud No. 20/U/1998)

Menyadari pentingnya upaya peningkatan mutu dan efektifitas madrasah dapat dilakukan melalui pengawasan. Atas dasar itu maka kegiatan pengawasan harus difokuskan pada perilaku dan perkembangan siswa sebagai bagian penting dari: kurikulum/mata pelajaran, organisasi madrasah, kualitas belajar mengajar, penilaian/evaluasi, sistem pencatatan, kebutuhan khusus, administrasi dan manajemen, bimbingan dan konseling, peran dan tanggung jawab orang tua dan masyarakat (Law dan Glover 2000). Lebih lanjut Ofsted (2005) menyatakan bahwa fokus pengawasan madrasah meliputi: (1) standard dan prestasi yang diraih siswa, (2) kualitas layanan siswa di madrasah (efektifitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan madrasah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa, kualitas bimbingan siswa), serta (3) kepemimpinan dan manajemen madrasah.

Berdasar uraian di atas dapat dimaknai bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas madrasah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada madrasah yang diawasinya.

Indikator peningkatan mutu pendidikan di madrasah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain sistem pengawasan dan penilaian. Ini berarti melalui pengawasan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Itulah sebabnya kehadiran pengawas madrasah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala madrasah dan staf madrasah lainnya berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di madrasah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kiprah supervisor menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah yang dimaksud dapat dijelaskan dalam visualisasi Gambar 1 tentang Hakikat Pengawasan. Dari visualisasi Gambar 1. tersebut tampak bahwa hakikat pengawasan memiliki empat dimensi: (1) Support, (2) Trust, (3) Challenge, dan (4) Networking and Collaboration. Keempat dimensi hakikat pengawasan itu masing-masing dijelaskan berikut ini:



Gambar 2.1. Hakikat Pengawasan (pada Madrasah) diadopsi dari Ofsted (2003)

Berdasar pada gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut; Dimensi pertama dari hakikat pengawasan yaitu dimensi Support. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung (support kepada) pihak madrasah untuk mengevaluasi diri kondisi existing-nya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak madrasah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang madrasah untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada madrasah di masa yang akan datang.

Dimensi kedua dari hakikat pengawasan yaitu dimensi Trust. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu membina kepercayaan (trust) stakeholder pendidikan dengan penggambaran profil dinamika madrasah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.

Dimensi ketiga dari hakikat pengawasan yaitu dimensi Challenge. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (challenge) pengembangan madrasah kepada stakeholder pendidikan di madrasah. Tantangan ini harus dibuat serealistik mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak madrasah, berdasarkan pada situasi dan kondisi madrasah pada saat ini. Dengan demikian stakeholder tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu madrasah.

Dimensi keempat dari hakikat pengawasan yaitu dimensi Networking and Collaboration. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antar stakeholder pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di madrasah.

Fokus dari keempat dimensi hakikat pengawasan itu dirumuskan dalam tiga aktivitas utama pengawasan yaitu: negosiasi, kolaborasi dan networking. Negosiasi dilakukan oleh supervisor terhadap stakeholder pendidikan dengan fokus pada substansi apa yang dapat dan perlu dikembangkan atau ditingkatkan serta bagaimana cara meningkatkannya. Kolaborasi merupakan inti kegiatan supervisi yang harus selalu diadakan kegiatan bersama dengan pihak stakeholder pendidikan di madrasah binaannya. Hal ini penting karena muara untuk terjadinya peningkatan mutu pendidikan ada pada pihak madrasah. Networking merupakan inti hakikat kegiatan supervisi yang prospektif untuk dikembangkan terutama pada era globalisasi dan cybernet teknologi seperti sekarang ini. Jejaring

kerjasama dapat dilakukan baik secara horisontal maupun vertikal. Jejaring kerjasama secara horisontal dilakukan dengan sesama madrasah sejenis untuk saling bertukar informasi dan sharing pengalaman pengembangan mutu madrasah, misalnya melalui MKKS dan MGMP. Jejaring kerjasama secara vertikal dilakukan baik dengan madrasah pada aras dibawahnya sebagai pemasok siswa barunya, maupun dengan madrasah pada jenjang pendidikan di atasnya sebagai lembaga yang akan menerima para siswa lulusannya.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku saat ini pengawas madrasah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di madrasah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan madrasah). Jabatan pengawas adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural sehingga untuk menyandang predikat sebagai pengawas harus sudah berstatus tenaga pendidik/guru dan atau kepala madrasah/wakil kepala madrasah, setidaknya-tidaknya pernah menjadi guru.

Berdasarkan rumusan di atas maka kepengawasan adalah aktivitas profesional pengawas dalam rangka membantu madrasah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan madrasah binaannya, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan madrasah sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja madrasah binaannya.

### 2.3.2 Kompetensi Pengawas Madrasah

Mengacu pada Permenag No. 2 Tahun 2012 tentang pengawas madrasah, maka kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas madrasah yaitu berdasar pada Bab VI pasal 8 mengenai kompetensi, antara lain;

- a) Kepribadian, yaitu harus:
  1. Menyadari akan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pengawas satuan pendidikan yang professional
  2. Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas profesinya
  3. Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang profesinya.
  4. Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder sekolah.
  
- b) Supervisi Manajerial, yaitu harus;
  1. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
  2. Menyusun program pengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program sekolah-sekolah binaannya.
  3. Menyusun metode kerja dan berbagai instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
  4. Membina kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).
  5. Membina kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi satuan pendidikan meliputi administrasi kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, keuangan, lingkungan sekolah dan peran serta masyarakat.
  6. Membantu kepala sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah.
  7. Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.
  8. Memotivasi pengembangan karir kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
  9. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan pada sekolah-sekolah binaannya dan menindak lanjutinya untuk perbaikan mutu pendidikan dan program pengawasan berikutnya.
  10. Mendorong guru dan kepala sekolah untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.
  11. Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah.
  12. Memantau pelaksanaan inovasi dan kebijakan pendidikan pada sekolah-sekolah binaannya.

c) Supervisi Akademik, yaitu harus

1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan bidang ilmu yang menjadi isi tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
2. Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
3. Membimbing guru dalam menentukan tujuan pendidikan yang sesuai, berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
4. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk rumpunnya berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
5. Menggunakan berbagai pendekatan/metode/ teknik dalam memecahkan masalah pendidikan dan pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
6. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
7. Membimbing guru dalam menyusun rencana pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
8. 8. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan media pendidikan yang sesuai untuk menyajikan isi tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
9. 9. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
10. Membimbing guru dalam melaksanakan strategi/metode/teknik pembelajaran yang telah direncanakan untuk tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
11. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik pada tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
12. Membimbing guru dalam merefleksi hasil-hasil yang dicapai, kekuatan, kelemahan, dan hambatan yang dialami dalam pembelajaran yang telah dilaksanakan.
13. Membantu guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, dan memanfaatkan fasilitas pembelajaran yang berkaitan dengan mata

pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.

- d) Evaluasi Pendidikan, yaitu harus;
1. Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai untuk tiap bidang pengembangan/mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
  2. Membimbing guru dalam menentukan kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
  3. Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan pada satuan pendidikan yang menjadi binaannya
  4. Menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran pada tiap bidang pengembangan/mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
  5. Menilai kemampuan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan.
  6. Menilai kinerja staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya.
  7. Menilai kinerja sekolah dan menindaklanjuti hasilnya untuk keperluan akreditasi sekolah.
  8. Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja staf sekolah.
  9. Memantau pelaksanaan kurikulum, pembelajaran, bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pendidikan pada sekolah binaannya
  10. Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata yang termasuk dalam rumpunnya
  11. Memberikan saran kepada kepala sekolah, guru, dan seluruh staf sekolah dalam meningkatkan kinerjanya berdasarkan hasil penilaian.
- e) Penelitian dan Pengembangan, yaitu harus
1. Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
  2. Menentukan masalah kepengawasan yang penting untuk diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan, pemecahan masalah pendidikan, dan pengembangan profesi.
  3. Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun proposal penelitian kuantitatif.
  4. Melaksanakan penelitian pendidikan baik untuk keperluan pemecahan masalah pendidikan, perumusan kebijakan pendidikan maupun untuk pengembangan profesi.
  5. Mengolah dan menganalisis data penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
  6. Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya.
  7. Menyusun karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan/kepengawasan.
  8. Mendiseminasikan hasil-hasil penelitian pada forum kegiatan ilmiah baik lisan maupun tulisan.

9. Membina guru dalam menyusun karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.
  10. Membuat artikel ilmiah untuk dimuat pada jurnal.
  11. Menulis buku/modul untuk bahan pengawasan.
  12. Menyusun pedoman/panduan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan.
- f) Sosial, yaitu harus
1. Menyadari akan pentingnya bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri dan profesinya.
  2. Menangani berbagai kasus yang terjadi di sekolah atau di masyarakat .
  3. Aktif dalam kegiatan organisasi profesi seperti APSI, PGRI, ISPI dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

Berdasarkan ketentuan tersebut dapat dinyatakan bahwa seorang pengawas madrasah harus berkompeten dalam bidang pendidikan khususnya dan pengetahuan umum secara luas, untuk mencapai kompetensi tersebut tentunya diperlukan latihan dan pengalaman yang cukup.

### **2.3.3 Prinsip Pengawasan Efektif**

Menurut Handyaningrat (1997:149) pengawasan yang efektif adalah:

1. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi
2. Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum
3. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan dan berorientasi terhadap kebenaran tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan
4. Pengawasan harus menjamin sumber daya dan hasil guna pekerjaan
5. Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti dan tepat
6. Pengawasan harus bersifat terus menerus

7. Hasil pengawasan, harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan serta kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Dalam menciptakan kondisi pengawasan yang betul-betul efektif sesuai dengan fungsinya, maka diperlukan syarat-syarat pengawasan itu merupakan sesuatu hal bagi seorang pimpinan organisasi/madrasah untuk mendapatkan sistem pengawasan yang memadai dan efektif dalam membantu kelancaran perencanaan pekerja, agar sesuai dengan tujuan yang telah diterapkan sebelumnya. Semua sistem dan teknik pengawasan pekerja harus menggambarkan atau menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud dari pada pengawasan ini adalah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana. Di samping itu pengawasan harus dikaitkan dengan kedudukan atau jabatan seseorang yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan ini harus dibedakan sesuai dengan kedudukan orangnya, pengawasan harus sesuai dengan pola organisasi, susunan orang, yang merupakan asas untuk menjelaskan peranan seseorang di dalam organisasi, dimana mereka bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana dan mungkin adanya penyimpangan-penyimpangan yang terdapat padanya. Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manajer dalam melaksanakan fungsi pengawasannya. Disamping itu sangat penting ialah pengawasan harus dikaitkan dengan individu untuk memperoleh informasinya. Informasi ini diperoleh dengan cara yang macam-macam, sesuai dengan pribadi orangnya, apakah sebagai bendahara, sebagai kepala gudang, kepala proyek dan sebagainya.

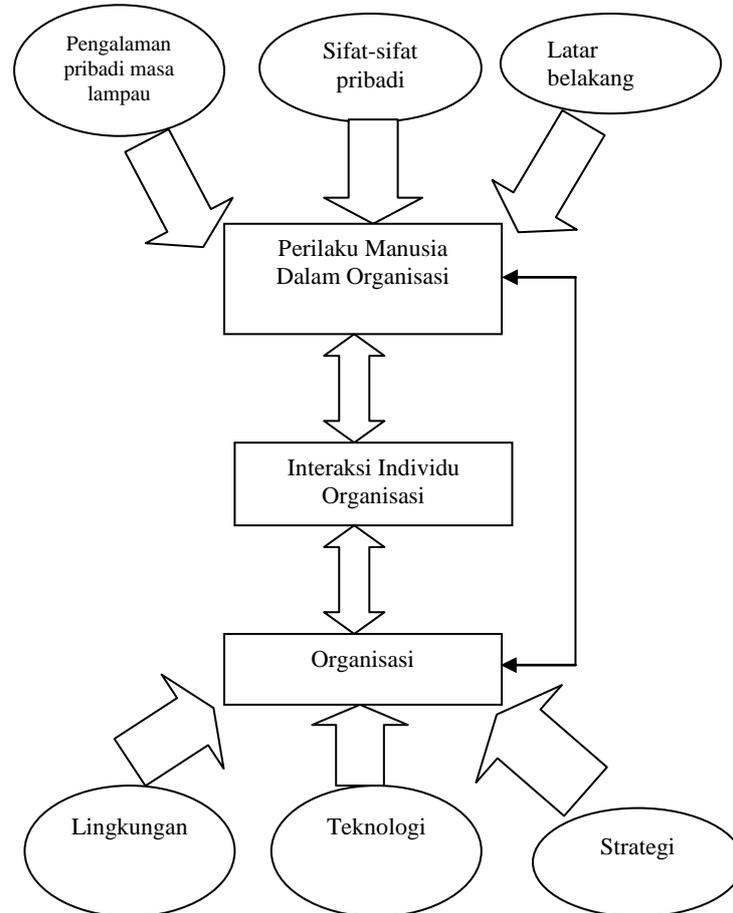
### **2.3.4 Organisasi Pengawas Madrasah**

Pengorganisasian menurut Handoko (2003) adalah (1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan; (3) penugasan tanggung jawab tertentu; (4) pen delegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Pengorganisasian merupakan pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi, dalam penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya (Usman, 2009:146).

Organisasi menurut Weber dalam Stoner & Freeman (1995) adalah struktur birokrasi. Organisasi dapat juga diartikan proses mendesain kegiatan-kegiatan dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan Sutarto (1995) mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan orang, proses pembagian kerja, dan sistem kerja sama atau sistem sosial. Organisasi menurut Griffin & Morhead (1996) dapat dipahami sebagai sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa yang disebut organisasi ialah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi, dalam setiap organisasi terkandung tiga unsur, yaitu (1) kerja sama, (2) dua orang atau lebih, dan (3) tujuan yang hendak dicapai.

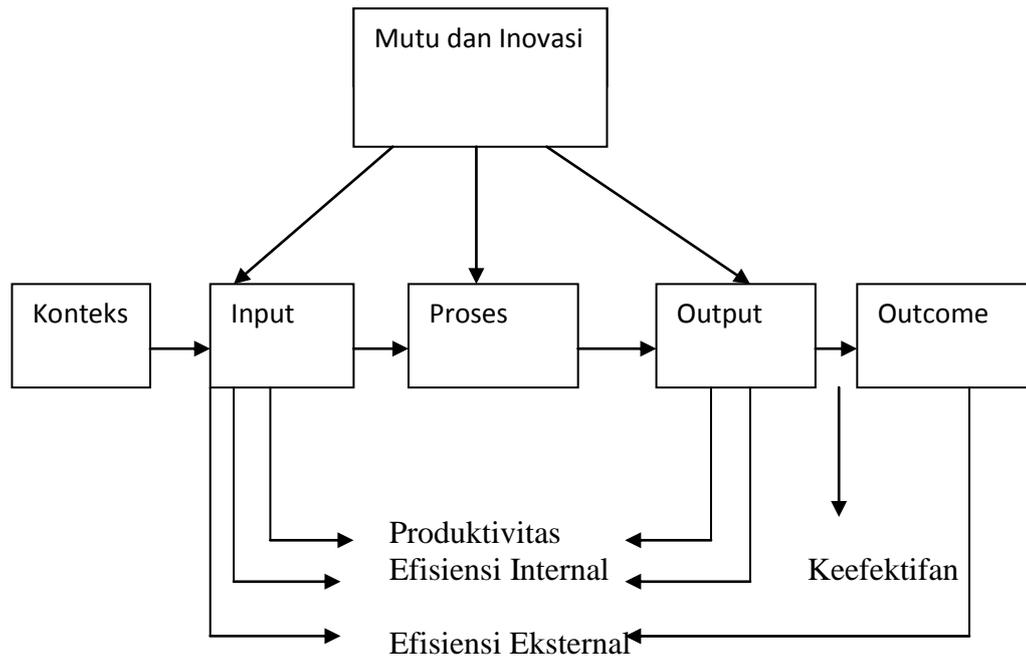
Dalam proses kerja sama dua orang atau lebih terdapat bermacam-macam perilaku individu di dalam organisasi. Manusia dalam organisasi berinteraksi, baik dengan sesama individu maupun kelompok dalam organisasinya. Kerangka perilaku organisasi dijelaskan oleh gambar berikut ini.



Gambar 2.2 Kerangka Perilaku Organisasi

Sumber : Griffin & Moorhead (1996) dalam Usman (2009:148)

Organisasi sebagai suatu sistem, apabila salah satu sub sistemnya berubah, maka akan dapat mengubah sistem itu secara keseluruhan. Seperti tergambar dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.3 Organisasi sebagai sistem  
Sumber: Usman (2009:168)

Upaya meningkatkan profesi pengembangan diri para pengawas madrasah yang tergabung dalam wadah Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) masih banyak terjadi ketidakberdayaan melakukan berbagai aktivitas organisasi dan pembinaan peningkatan kompetensi dan profesi, sehingga terjadi kelambanan dan dinamisasi yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan baru pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Tugas dan peranan pengembangan diri serta kiprah para pengawas madrasah agar optimal dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja dalam membina guru di madrasah, diperlukan adanya pihak berwenang terhadap wadah organisasi pengawas yang telah ada yaitu Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) yang berada disetiap Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, demikian juga

wadah Organisasi Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) ditingkat Provinsi (Dirjen PAI, 2011:3).

Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) madrasah – PAI adalah wadah kegiatan pembinaan profesi untuk meningkatkan hubungan kerja sama secara koordinatif dan fungsional antar pengawas madrasah – PAI yang bertugas di sekolah pada lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Untuk lebih mengoptimalkan koordinasi dan persamaan persepsi antar Pokjawas dalam menterjemahkan kebijakan-kebijakan pendidikan yang terus berkembang dan dinamis, perlu dibentuk Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) pada tingkat Provinsi dan tingkat Nasional (KMA No.381 Tahun 1999).

Tujuan penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) madrasah – PAI adalah menciptakan tenaga yang kompeten dan profesional sesuai bidang pengawasannya sekaligus sebagai sarana memaksimalkan aktivitas tugas dan kinerja dengan produktivitas kerja agar pelaksanaan tugas kepengawasan menjadi optimal dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang maksimal. Menurut pedoman penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) di lingkungan Kementerian Agama RI (2011:5-6) secara rinci tujuan yang dimaksud adalah:

1. Memberikan peluang untuk memiliki wadah sarana pengembangan kompetensi dan profesi bagi para pengawas madrasah-PAI melalui organisasi profesi sehingga mendukung dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab kepengawasannya.
2. Memberikan kesempatan untuk mengakomodir aktivitas tugas dan kegiatan pengembangan profesi kepengawasan yang tertuang dalam program organisasi sehingga mendukung terhadap kualitas tugas kepengawasannya.
3. Menjadi forum konsultasi dan komunitas yang terkoordinasi antara pengawas madrasah-PAI.

4. Meningkatkan rasa kebersamaan dan tanggung jawab dalam pengawasan pelaksanaan akademik dan manajerial di madrasah/sekolah.
5. Menyatukan kesamaan berfikir dan bertindak dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan supervisi.
6. Meningkatkan motivasi pengawas madrasah-PAI dan menambah wawasan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya.
7. Menginventarisasi segala masalah yang dihadapi pengawas madrasah-PAI, mendiskusikannya dan memecahkannya sesuai dengan situasi kondisi tempat kerjanya masing-masing.
8. Memberikan informasi kepada guru madrasah yang berminat menjadi pengawas PAI sesuai ketentuan yang berlaku.
9. Memberikan dorongan kepada kelompok kerja guru dalam melaksanakan program kegiatan secara optimal.

Selain Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) pengawas madrasah-PAI juga meningkatkan kemampuan profesional secara berkelanjutan bergabung dalam organisasi profesi yang disebut Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) sebagai organisasi independen yang memiliki struktur organisasi mulai dari kabupaten/kota, provinsi dan nasional. Di samping melalui organisasi profesi secara kedinasan pengembangan kemampuan profesional pengawas melalui wadah Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KPPS) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) (Buku Kerja Pengawas, 2011:16).

## **2.4 Kinerja**

Kinerja adalah kemampuan kerja atau prestasi kerja oleh seseorang untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Kinerja akan tampak pada aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sebagaimana juga yang dilakukan oleh pengawas madrasah/sekolah.

### 2.4.1 Kinerja Pengawas Madrasah

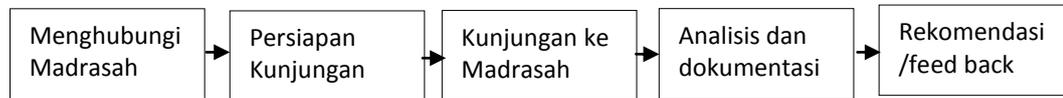
Masalah kinerja seseorang dalam organisasi/madrasah dapat dipandang sebagai suatu aspek pokok yang perlu dikaji lebih mendalam demi kelangsungan suatu organisasi/madrasah. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance/actual performance* (prestasi kerja/ prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut T.Hani Handoko (1998:135) kinerja adalah “Proses melalui dimana organisasi mengevaluasi dan menilai kerja pegawai/karyawannya”.

Sesuai dengan pendapat di atas Simanjuntak (2005:1) menyatakan kinerja adalah suatu tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu yang telah dilakukan. Kinerja dapat ditunjukkan oleh seseorang misalnya pengawas, kepala madrasah, dapat pula ditunjukkan pada suatu organisasi tertentu misalnya madrasah, lembaga pendidikan, atau kursus tertentu. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Kinerja pengawas madrasah yang ideal adalah jika setiap madrasah yang ada dalam tanggung jawab kepengawasannya dapat ia kunjungi secara rutin sebulan sekali. Setiap siklus kunjungan ke madrasah dimulai dari menghubungi madrasah yang bersangkutan, membuat persiapan dengan perlengkapan kerja, melakukan kunjungan, menganalisis data hasil kunjungan, menyusun kesimpulan dan

rekomendasi jika diperlukan. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan pada bagan berikut ini.



Gambar 2.4 Alur Kinerja Pengawas Madrasah  
Sumber: Yusuf dkk (2002: 30)

### 2.4.2 Penilaian Kinerja

Dalam suatu organisasi/madrasah bagi pegawai yang telah dikembangkan karirnya dan ditempatkan pada tugas atau job-job tertentu, perlu senantiasa diadakan pengawasan pekerja lebih lanjut agar mampu mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Penilaian seringkali dilakukan dalam organisasi baik secara formal ataupun informal terhadap prestasi karyawan dalam bekerja.

Menurut Garry Dessler (1997:2) berpendapat bahwa kinerja sebagai posedur yang meliputi;

- a. Penetapan standar kinerja
- b. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar
- c. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut agar melakukan kinerja yang lebih baik lagi.

Dengan penilaian kinerja dapat diketahui kekurangan atau kelebihan dari karyawan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen akan dijadikan suatu tindakan-tindakan (Bambang Wahyudi, 1991:100) antara lain:

1. Untuk mengukur prestasi kerja yakni sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya
2. Mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan
3. Untuk mengumpulkan data yang digunakan dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan kecakapan tenaga kerja, disamping untuk melakukan pengecekan secara periodik
4. Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam program mutasi personal
5. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menetapkan pemberian insentif

### **2.4.3 Motivasi Kinerja**

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (mental, fisik, tujuan dan situasi). Seorang pengawas harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target yang akan dicapai, dan memanfaatkan situasi kerja. Berdasar teori di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah suatu keberhasilan pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang sesuai dengan ketentuan perusahaan/organisasi dan menghindari pekerjaan yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai tersebut.

Berdasarkan teori-teori di atas maka menurut Jhon Miner (terjemahan, Johannes Papu 2002:3) yang mengatakan bahwa:

“Pengawasan ini berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas yang mana dengan adanya pelatihan dan pengembangan, menciptakan manajemen keamanan kerja dan teknik-teknik pengawasan kinerja yang mana ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menentukan sikap-sikap kerja yang baik dan mendorong munculnya kreativitas pegawai (pengawas)”.

Berdasar pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa dalam menciptakan suatu divisi pengawasan di dalam perusahaan/organisasi akan menciptakan karyawan yang lebih berkualitas dan berkuantitas serta mampu meningkatkan kinerja yang diinginkan oleh organisasi.

## **2.5 Rekrutmen Pengawas Madrasah**

Marwansyah (2010:106) mengemukakan rekrutmen adalah serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Selain hal tersebut ia juga mengartikan rekrutmen adalah proses menarik orang-orang pada saat yang tepat dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang cocok untuk mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Proses rekrutmen dimulai dengan upaya menemukan calon pelamar yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi dan mencocokkannya dengan tugas-tugas yang harus dijalankan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tanggapan calon pelamar terhadap langkah rekrutmen yang dilakukan adalah sikap mereka terhadap tugas-tugas dan organisasi yang didasarkan atas pengalaman sosial dan pengalaman

kerja yang mereka miliki. Selain itu persepsi mereka atas tugas-tugas akan dipengaruhi oleh iklim kerja organisasi.

Rekrutmen pengawas madrasah adalah pengangkatan seorang calon Pegawai Negeri Sipil dari jabatan guru atau kepala madrasah menjadi pengawas madrasah. Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan atau pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan. (Stoner, 1995) mendefinisikan rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana SDM untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.

Menurut Henry Simamora (1997) Rekrutmen (*Recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Schermerhorn (1997) Rekrutmen (*Recruitment*) adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan. Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995) Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 2 Tahun 2012, yaitu tentang rekrutmen pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) pada sekolah/madrasah, dalam hal ini harus memperhatikan Bab IV pasal 6 tentang

Kualifikasi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam, berbunyi:

1. Berpendidikan minimal sarjana (S1) atau diploma IV dari program studi terakreditasi baik perguruan tinggi negeri maupun swasta.
2. Berstatus sebagai guru bersertifikat pendidik pada madrasah.
3. Memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 8 (delapan) tahun sebagai guru madrasah atau guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah minimal 4 tahun.
4. Memiliki pangkat minimum Penata, golongan ruang III/c.
5. Memiliki kompetensi sebagai pengawas yang dibuktikan dengan sertifikat kompetensi pengawas madrasah.
6. Berusia setinggi-tingginya 55 (lima puluh lima) tahun pada saat mendaftar.
7. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) setiap unturnya paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
8. Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang dan/atau tingkat berat selama menjadi PNS

Begitu pula pada Bab V Pasal 7 tentang sertifikasi kompetensi pengawas yang berbunyi :

1. Sertifikat kompetensi pengawas sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 huruf e diberikan kepada calon pengawas madrasah atau calon pengawas PAI pada sekolah yang telah lulus mengikuti pendidikan dan pelatihan kompetensi pengawas.
2. Untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kompetensi pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) calon pengawas madrasah atau calon pengawas PAI pada sekolah harus lulus seleksi.
3. Sertifikat kompetensi pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di terbitkan oleh kementerian agama.

Rekrutmen pengawas madrasah juga harus memperhatikan Bab VI Pasal 8 PMA No 2 Tahun 2012.

Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

### 2.5.1 Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (rekruter) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian karyawan disebut dengan proses seleksi.

Menurut Henry Simamora (1997:214) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997: 228) tujuan rekrutmen adalah :

- a) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan
- b) Menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan disain dan analisa jabatan
- c) Meningkatkan jumlah karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin
- d) Mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam
- e) Membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja
- f) Mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan
- g) Mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan
- h) Mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi

- semua jenis pelamar kerja
- i) Memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan afirmatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

### 2.5.2 Informasi Rekrutmen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2000:42-43) informasi rekrutmen dapat diperoleh

dari :

- a. Sumber Internal (dari dalam organisasi) artinya mengisi kekosongan jabatan dari dalam organisasi itu sendiri, proses ini sering terjadi karena adanya jabatan rangkap sehingga mengakibatkan lowongan pada jabatan yang lain. Kalau tidak diinginkan timbulnya jabatan rangkap maka terpaksa perlu mengambil tenaga dari luar organisasi.
- b. Sumber Eksternal (dari luar organisasi), jika sumber dari dalam belum cukup atau sudah tidak mungkin lagi, langkah lain untuk menarik tenaga kerja adalah dari sumber di luar organisasi atau perusahaan. Tentu saja tenaga kerja tersebut harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Sumber-sumber yang dapat dimanfaatkan antara lain sebagai berikut:

1. Teman atau anggota keluarga karyawan, sebenarnya belum tentu mereka yang diajukan memenuhi syarat, namun paling tidak sudah ada jaminan bahwa rekomendasi tersebut tidak sembarangan. Namun kelemahannya adalah kemungkinan timbulnya “klik-klik”.
2. Lamaran yang Masuk Secara Kebetulan, hal ini sering terjadi ketika sebuah perusahaan tidak sedang membutuhkan tambahan pegawai, namun orang yang melamar tersebut memiliki atau memenuhi syarat sehingga mungkin saja dapat diterima dalam perusahaan tersebut.
3. Lembaga Pendidikan, biasanya berasal dari lulusan sekolah-sekolah tinggi, akademi maupun universitas. Sehingga seringkali perusahaan membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi untuk mempermudah memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan.
4. Badan-Badan Penempatan Kerja, pada umumnya terdapat tiga macam badan penempatan tenaga kerja
  - a. Badan pencari tenaga kerja yang dibentuk oleh dua/ lebih perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja itu sendiri.
  - b. Badan swasta yang khusus didirikan untuk mencari tenaga kerja, umumnya mencari laba dan merupakan tempat pendaftaran mereka yang menganggur atau sedang mencari pekerjaan
  - c. Jawatan kantor tinggi atau suatu badan pemerintah yang khusus

didirikan untuk bertugas mencari tenaga kerja. Hal semacam ini di USA disebut “*united states employment service*”.

### 2.5.3. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, menurut Simamora (1997:221):

1. Penyusunan strategi untuk merekrut  
Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.
2. Pencarian pelamar-pelamar kerja  
Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external seperti sekolah, universitas.
3. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok / penyaringan  
Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.
4. Pembuatan kumpulan pelamar  
Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

## 2.6 SDM Pengawas Madrasah

Menurut Buchari Zainun (1994) SDM adalah daya yang bersumber dari manusia, dapat disebut tenaga atau kekuatan (*energi* atau *power*), yang dibangun atau dikembangkan melalui proses pembangunan dari SDM yang dapat dipertanyakan, harus dibangun sehingga terwujud manusia seutuhnya atau manusia yang berkualitas sesuai dengan hakikat dan sasaran pembangunan nasional Indonesia. SDM juga mempunyai makna kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu atau menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang

dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. SDM merupakan terjemahan dari human resources, sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personel (personalia, kepegawaian dan sebagainya). SDM merupakan modal dan keka-yaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia, terdapat tiga macam klasifikasi sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Ermaya (1996) yaitu:

- a) manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menempatkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator, b) manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajer, c) manusia atau orang-orang yang mempengaruhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

SDM harus mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan/organisasi, sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dikenal dengan manajemen sumber daya

manusia. SDM harus menyangkut dimensi, jumlah karakteristik (kualitas), dan persebaran yang merata.

Berdasar pada pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa manusia adalah makhluk yang ingin berperan, ia senantiasa mengadakan gerakan-gerakan fungsional seperti usaha atau bekerja secara maksimal dan berkembang menurut perkembangan fisiologi, mental, bahkan spiritual. Manusia mempunyai kemampuan dasar yang menggerakannya ke arah mencapai sasaran dan hasil. Sayangnya gerakan-gerakan atau fungsi ini tidak selalu sempurna karena pengetahuan, keterampilan, atau sikap terhadap fungsi dan pengenalan sasaran yang akan dicapai masih kurang tepat. Setiap sasaran yang dicapai dengan berhasil jika: 1) Identitas sasaran kerja dikenal secara jelas; 2) Modus tindakan atau karya yang paling tepat dapat digerakkan dengan mudah

## **2.7 Kerangka Pikir**

Hasil yang baik sangat bergantung dari input dan proses yang berlangsung, demikian juga dengan pengawas madrasah pada Kementerian Agama Kota Bandar Lampung. Input pengawas yang harus diperhatikan dan diutamakan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai calon pengawas. SDM yang unggul dan berkompeten diharapkan akan mempunyai kinerja yang kompeten juga. Proses yang harus dilaksanakan dalam menjaring calon pengawas antara lain adalah rekrutmen pengawas, organisasi pengawas dan kompetensi pengawas. Langkah-langkah rekrutmen meliputi; formasi kebutuhan, seleksi berkas, seleksi akademik, tes tertulis dan wawancara. Organisasi yang baik harus mampu menjadikan anggotanya mengerjakan tugas sesuai dengan tupoksinya secara jelas.

Kompetensi yang harus dikuasai oleh pengawas madrasah antara lain; kompetensi kepribadian, manajerial, akademik, sosial dan penelitian pengembangan.

Rekrutmen yang transparan dan bertanggung jawab, organisasi yang baik serta kompetensi yang profesional diharapkan dapat menghasilkan hasil yang optimal. Output dari pengawas madrasah yaitu kinerja yang optimal, hal ini dapat terwujud apabila input dan prosesnya baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut;



Gambar 2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.5 menunjukkan bahwa profil pengawas madrasah meliputi SDM, rekrutmen, organisasi, kompetensi dan kinerjanya. SDM yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang baik, yang selanjutnya profil pengawas akan mempunyai kompetensi yang diharapkan. Kinerja pengawas madrasah sangat ditentukan oleh sumber daya manusia sebagai pengawas. Sumber daya ini sangat dipengaruhi oleh sistem rekrutmen, organisasi dan kompetensi yang dimiliki oleh pengawas. Rekrutmen dan organisasi pengawas yang baik akan menghasilkan sumber daya pengawas yang baik sehingga kinerjanya juga baik. Proses dalam kinerja pengawas madrasah yang meliputi tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dapat dilaksanakan dengan optimal bila pengawas

mempunyai kompetensi yang sesuai, akhirnya akan menghasilkan suatu produk mutu pendidikan yang berkualitas, misalnya meningkatnya profesional kepala madrasah, guru dan personel lainnya.